1992 IMPACT

1992

CANADA EUROPE

91-02531/

1992

IMPACT DE L'UNIFICATION DU MARCHÉ EUROPÉEN

- - - - - -

SERVICES PROFESSIONNELS ET D'EXPERTS-CONSEILS

AVOCATS D'AFFAIRES ET EXPERTS-COMPTABLES

Mai 1990

REMERCIEMENTS

Raymond Chabot International Inc. (RCI), le Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques (BIPE) et Informetrica Ltd. tiennent à remercier de leur précieuse aide MM. Claude Bégin (Raymond Chabot Martin Paré), Charles Bradeen et Jean Tardif (Lafleur Brown de Grandpré), James Fordyce et Serge Gravel (Osler Renault), Paul Gélinas (Derains-Gélinas & associés), Harold Gordon (Stikeman, Elliott), Richard Langevin (Ernst & Young), Raymond Major (BDO Ward Mallette), Pierre Pettigrew (Deloitte Samson) et Christian Salbaing (Coudert frères).

Ce rapport a été préparé par M. Gilles Duruflé, Directeur d'Études au BIPE (Montréal), sous la direction de RCI, BIPE et Informetrica, à l'intention d'Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada.

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique passée ou actuelle du Gouvernement du Canada.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, telle que représentée par le Secrétaire d'État aux Affaires extérieures, 1990. Tous droits réservés.

PRÉFACE

La Communauté européenne (CE), qui a le même PIB que celui des États-Unis, est le deuxième partenaire commercial en importance et la deuxième source d'investissements et de technologies pour le Canada. L'achèvement du grand Marché communautaire européen intéresse tout particulièrement les entreprises canadiennes. L'objectif du programme du Marché unique, ou d'Europe 1992 comme on l'appelle souvent, est d'achever l'élimination des obstacles au mouvement des marchandises, des services, des travailleurs et des capitaux entre les 12 États membres de la Communauté en vue de créer un marché dynamique et à croissance rapide.

Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC) est heureux de présenter cette étude dans le cadre d'une série de rapports étudiant l'impact que le Marché européen unique aura sur les intérêts du Canada en matière de commerce, d'investissement et de technologie. Les domaines qui seront couverts par ces rapports sont les suivants (par ordre de publication) :

Produits agro-alimentaires
Biens de consommation et industries culturelles
Télécommunications et informatique
Industrie de l'automobile
Minéraux et métaux
Produits forestiers
Défense, aérospatiale et transports
Produits chimiques de spécialité, nouveaux matériaux, produits pharmaceutiques et biotechnologie
Produits et services industriels
Services financiers
Produits de la pêche
Services professionnels et d'experts-conseils - Avocats d'affaires et experts-comptables

Ces rapports, préparés par Raymond Chabot International Inc., le BIPE (Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques) et Informetrica Ltd., analysent l'impact du Marché européen unique de 1992 sur les plans des tendances, des exportations, de la concurrence, de l'investissement et de l'acquisition de technologies.

Cette série de rapports complète une étude précédemment publiée par AECEC; intitulée *1992 : Conséquences pour l'Europe*, cette étude explique en détail les grands effets économiques et commerciaux de l'intégration. Réimprimée deux fois en raison d'une forte demande, elle donne une image nette de la législation sur l'unification, des mesures de mise en oeuvre ainsi que des attentes et réactions générales de l'industrie européenne.

Après la publication de ces rapports sectoriels, AECEC se concentrera sur les sous-secteurs de l'industrie canadienne qui profiteront plus particulièrement du Marché unique. Ces études analyseront bien plus en détail les ramifications commerciales de l'intégration européenne pour chaque sous-secteur.

Pris ensemble, ces rapports, le survol présenté dans *Conséquences pour l'Europe*, les analyses sectorielles de cette série d'études et les données sous-sectorielles qui seront fournies à la prochaine phase de publication de rapports sur 1992 ne constituent pas seulement une base d'information pour les gens d'affaires canadiens; ils peuvent aussi être considérés comme une invitation à l'action. L'Europe de 1992 prend forme maintenant. Elle affectera notre façon de mener des affaires. Il nous faut bien la connaître et nous préparer à en profiter.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DE DIRECTION 8

PREMIÈRE PARTIE : LES AVOCATS D'AFFAIRES 11

1. LE CONTEXTE CANADIEN 12

1.1 Une profession longtemps cloisonnée en voie de déréglementation 12

1.2 Une profession secouée par un vaste mouvement de fusions et d'acquisitions 14

1.3 Une dimension internationale récente et limitée 14

2. LE CONTEXTE EUROPÉEN 17

2.1 Des situations réglementaires de départ très contrastées 17

2.2 La prééminence des cabinets britanniques et néerlandais 17

3. LES CHANGEMENTS RELIÉS À EUROPE 1992 20

3.1 L'évolution de la réglementation et de la jurisprudence 20

3.2 La réforme et la déréglementation des professions juridiques et judiciaires 21

3.3 L'extension du droit communautaire 21

3.4 L'européanisation des affaires 21

4. LES CONSÉQUENCES POUR LA CE 22

4.1 L'accélération des regroupements nationaux 22

4.2 La croissance rapide des installations à l'étranger et tout particulièrement à Bruxelles 22

4.3 Le transformation d'organisations en réseaux 22

4.4 La montée en puissance des cabinets d'audit 23

4.5 La préparation à une phase ultérieure de mondialisation 23

5. LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES 24

5.1 Les débouchés 24

5.2 Les risques 24

5.3 Les atouts et les stratégies possibles 25

DEUXIÈME PARTIE : LES EXPERTS-COMPTABLES 27

1. LE CONTEXTE INTERNATIONAL ET LE CONTEXTE CANADIEN 28

1.1 Le contexte international 28

1.2 Le contexte canadien 29

2. LE CONTEXTE EUROPÉEN 31

3. LES CHANGEMENTS RELIÉS À EUROPE 1992 33

3.1 Les modifications à la réglementation 33

3.2 L'européanisation des affaires 33

4. LES CONSÉQUENCES POUR LA CE 35

4.1 Les regroupements nationaux 35

4.2 La réorganisation des professions à l'échelle nationale 35

4.3 Les installations à l'étranger et la création de réseaux 35

4.4 Le renforcement de la suprématie des «six grands» 35

5. LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES 39

5.1 Les débouchés 39

5.2 Les atouts des cabinets canadiens 39

5.3 Les stratégies possibles 39

ANNEXES 41

A : Un exemple de concentration sous la houlette des «huits grands» 42

B : Les réseaux internationaux des cabinets français 43

Liste des tableaux

1. Les 10 principaux cabinets d'avocats canadiens 13

2. Les installations de cabinets canadiens à l'étranger, 1989 16

3. Les 10 principaux cabinets d'avocats britanniques 19

4. Les 10 principaux cabinets juridiques français, 1989 19

5. Les 12 principaux cabinets mondiaux d'experts-comptables 28

6. Les 10 principaux cabinets canadiens d'experts-comptables 30

7. Chiffres d'affaires cumulatifs des 15 principaux cabinets d'experts-comptables dans 12 pays 31

8. Répartition des associés des «huit grands» dans les 10 principaux pays du monde 32

9. Croissance des «huit grands», par continent 36

10. Chiffres d'affaires et effectifs des «huit grands», 1985-1988 38

SOMMAIRE DE DIRECTION

Dans le cas des professions d'avocats d'affaires et d'experts-comptables, Europe 1992 n'est que la phase d'un processus plus global d'internationalisation et de mondialisation des affaires qui modifie profondément ces deux professions plus qu'aucune autre.

L'avènement d'Europe 1992 représente, en soi, l'adoption d'un certain nombre de dispositions réglementaires visant à harmoniser les normes comptables et à favoriser la liberté de prestation et d'installation des avocats et des experts-comptables au sein de la Communauté. Une telle politique entraîne, dans chaque État membre, un vaste mouvement de déréglementation obligeant ces professions à s'internationaliser et à affronter la concurrence étrangère.

On assiste en ce moment à de rapides regroupements nationaux, à des efforts d'installation directe à l'étranger et à la création de réseaux transnationaux nombreux et de formes variées dans tous les pays de la CE. Dans l'une et l'autre professions, le devant de la scène est tenu par les grands cabinets britanniques, américains et, dans une moindre mesure, néerlandais.

Chez les experts-comptables, les grands gagnants sont les «huit grands», réduits maintenant à six; ils connaissent une croissance foudroyante en Europe et regroupent les plus grands cabinets nationaux. Les «six grands» pourraient également jouer un rôle de plus en plus important dans les professions juridiques dans la mesure où la déréglementation en cours abaisse une partie des cloisons qui séparaient les deux professions et où l'on semble s'orienter vers la création de grandes firmes multidisciplinaires.

Comme les marchés de l'audit, du conseil juridique et d'autres formes de conseil se développent rapidement sous l'effet de ce mouvement d'internationalisation et de restructuration qui l'accompagnent, les cabinets canadiens ne peuvent envisager de nouveaux débouchés sans ignorer les risques de cette évolution : le regroupement de grands concurrents internationaux (cabinets américains, britanniques, «six grands») et le mouvement de déréglementation internationale en cours finiront bien par atteindre le Canada et par ouvrir en tout ou en partie son marché intérieur à la concurrence internationale.

Les cabinets canadiens disposent de tous les atouts pour relever ces nouveaux défis : taille, méthodes de travail et maîtrise de l'anglais comme langue de travail. Voilà autant de caractéristiques qui les apparentent davantage à leurs collègues britanniques ou américains qu'à ceux d'Europe continentale dont les méthodes semblent parfois «artisanales». En revanche, ils affichent un faible taux d'internationalisation (en particulier, le manque d'intérêt envers Europe 1992) et ils sont même réticents à se risquer en terrain étranger. L'un expliquant sans doute partiellement l'autre, les entreprises de services suivent, en général, leur clientèle.

Malgré ces difficultés, les visées internationales sont maintenant au coeur des stratégies des grands bureaux canadiens d'avocats ou d'experts-comptables.

Dans le cas des avocats d'affaires, cette situation se traduit, à l'échelle nationale, par un renforcement (fusions, acquisitions ou alliances) qui permettra un essor sur le plan international. Il faudrait aussi ajouter l'extension et la consolidation des installations à l'étranger, seul ou avec des partenaires canadiens (et, peut-être demain, américains) et l'instauration, au sein de ces installations, de créneaux de compétence particulière. Face

à une concurrence internationale croissante, l'enjeu est de taille et il semble perçu comme tel par les ténors de la profession.

En ce qui concerne la profession d'experts-comptables, les principaux cabinets des diverses provinces ont le choix entre deux stratégies : une intégration à l'un des réseaux des «six grands» que semble encourager la conjoncture internationale, tout particulièrement en Europe, ou une stratégie plus décentralisée qui tire parti des avantages d'une forte présence régionale et du contrôle de certains créneaux bien définis. Cette dernière est plus adaptée à une clientèle formée de petites ou moyennes entreprises. Dans le cas de ces deux professions, Europe 1992 est donc un indice supplémentaire d'un mouvement de mondialisation qui ne cesse de prendre de l'ampleur. Face à ce mouvement, les firmes canadiennes doivent tirer trois conclusions :

. Ignorer ce fait sera de plus en plus préjudiciable. Ce serait rater des débouchés qui s'offrent à l'étranger, en Europe tout particulièrement, et mal se préparer à l'effet en retour qui atteindra le marché canadien.

. La gamme des stratégies possibles ou déjà mises en oeuvre par les cabinets canadiens pour faire face à cette situation est vaste et ne touche pas seulement les grands cabinets, bien que ces derniers jouent un rôle de premier plan. Ces stratégies peuvent dépendre de la taille des cabinets, des caractéristiques de la clientèle, ou de la place qu'ils occupent à l'échelle provinciale ou nationale. Elles comprennent toutes un renforcement de la structure de départ, une extension de la couverture géographique, une diversité des compétences et la recherche de nouveaux partenaires au Canada et à l'étranger. Cependant, le type de compétence et de niche visées, la nature des partenaires ou des réseaux recherchés, les formes d'extension à l'échelle internationale mises en oeuvre peuvent varier considérablement.

. Les décisions sont difficiles à prendre dans la mesure où elles sont coûteuses (investissement dans des installations à l'étranger et dans le développement de nouvelles compétences) et où elles requièrent une grande continuité dans les choix ou prennent même un caractère d'irréversibilité (fusions, acquisitions ou, à un moindre degré, intégration à un grand réseau international). Cependant, il serait sans doute encore plus coûteux à long terme de les esquiver.

PREMIÈRE PARTIE

LES AVOCATS D'AFFAIRES

1. LE CONTEXTE CANADIEN

1.1 Une profession longtemps cloisonnée en voie de déréglementation

Au Canada, la réglementation de la profession d'avocat d'affaires est de juridiction provinciale. Jusqu'à tout récemment, cette profession s'est développée à l'abri d'un fort protectionnisme qui s'étend à l'échelle nationale (interdiction d'installer des filiales de cabinets étrangers au Canada) et à l'échelle provinciale (interdiction de constituer des cabinets interprovinciaux dans la majorité des cas).

Jusqu'en 1987, seuls le Manitoba et la Saskatchewan autorisaient l'installation de cabinets d'autres provinces sur leur territoire. Les rapprochements intervenus entre de grands cabinets du Québec et de l'Ontario, tels Fasken Martineau Walker, Stikeman Elliott, Fraser & Beatty, Gottlieb, traduisent une situation de partenariat dans laquelle chacune des parties agit séparément dans sa province d'origine et dans laquelle la collaboration n'intervient que dans le cas d'affaires interprovinciales ou internationales.

Cette situation change rapidement à la suite de la décision des tribunaux de Colombie-Britannique de rejeter la loi provinciale qui interdisait les cabinets interprovinciaux (septembre 1988) et de celle de la Cour suprême du Canada de rejeter le même type d'interdiction en Alberta (1989). Ces décisions ouvrent la porte à la formation de cabinets réellement canadiens dont les activités s'étendent à la grandeur du Canada.

Dans ce contexte et sous l'influence de l'Accord de libre-échange et du mouvement général de mondialisation ressenti dans ce secteur à l'échelle internationale, une première brèche a été ouverte dans l'interdiction d'installer des cabinets étrangers au Canada en vertu d'une autorisation donnée au cabinet américain Shearman & Sterling d'établir un bureau à Toronto. Pour le moment, celui-ci n'est autorisé à travailler que sur des affaires de droit américain et ne peut représenter ses clients devant les tribunaux ontariens. Toutefois, l'évolution observée à l'étranger, notamment aux États-Unis et en Europe, porte à croire que cette décision n'est qu'une première étape vers une plus grande déréglementation.

Enfin, la décision prise en mars 1989 par la Société du barreau du Haut-Canada d'ouvrir ses réunions mensuelles au public est un autre signe du mouvement général d'ouverture et de décloisonnement qui affecte actuellement la profession.

TABLEAU 1

Les 10 principaux cabinets d'avocats canadiens

Rang	Cabinet (siège)	Nombre d'avocats
1	McCarthy & McCarthy (Toronto)[1]	325
2	Blake, Cassels & Graydon (Toronto)	262
3	Fasken Martineau Walker (Toronto/Montréal)[2]	261
4	Osler, Hoskin & Harcourt (Toronto)	242
5	Stikeman, Elliott (Montréal/Toronto)[3]	210
6	Borden & Elliot (Toronto)	174
7	Fraser & Beatty, Gottlieb (Toronto/Montréal)[4]	167
8	Gowling & Henderson (Ottawa)	164
9	Lang Michener Lash Johnson (Toronto)	160
10	Ogilvy, Renault (Montréal)	142

Ce tableau a été dressé à l'été 1989 par le *Financial Post* (FP 500). Depuis, les changements suivants sont survenus :

- McCarthy & McCarthy (Toronto) a fusionné avec Clarkson Tétrault (Montréal) pour former McCarthy Tétrault (471 avocats) en février 1990;
- Fasken & Calvin a fusionné avec Campbell, Godfrey & Lewtas (Toronto) pour former Fasken Campbell Godfrey. Le partenariat Fasken Martineau Walker a subsisté pour absorber ensuite Davis & Co. (Vancouver) et devenir Fasken Martineau Davis (février 1990);
- Gowling & Henderson a fusionné avec Strathy, Archibald & Seagram (Toronto) pour former Gowling, Strathy & Henderson;
- Lang Michener Lash Johnson (Toronto) a fusionné avec Lawrence & Shaw (Vancouver) pour former Lang, Michener, Lawrence & Shaw;
- Osler, Hoskin & Marcourt (Toronto) et Ogilvy, Renault (Montréal) ont constitué le partenariat Osler Renault (1990).

---

1 Inclut les 33 avocats de Black & Co. (Calgary).

2 Partenariat conjoint de Fasken & Calvin (Toronto, 133 avocats) et de Martineau Walker (Montréal, 128 avocats).

3 Fonctionne comme deux partenariats.

4 Partenariat conjoint de Fraser & Beatty (Toronto, 154 avocats) et de Gottlieb, Kaylor & Stocks (Montréal, 13 avocats).

1.2 Une profession secouée par un vaste mouvement de fusions et d'acquisitions

La vague de fusions et d'acquisitions qui, depuis 1987, secoue la profession d'avocat d'affaires trouve sans doute son origine dans les modifications de l'environnement économique observées à l'échelle nationale et internationale : l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis, le mouvement général d'internationalisation et de mondialisation de l'économie, les fusions et les acquisitions intervenues au sein même de l'économie canadienne exigeaient des grands cabinets des diverses provinces, désireux de s'adapter aux besoins de leurs clients, qu'ils étendent leur champ d'action à l'ensemble du Canada, qu'ils élargissent leur gamme de spécialités et prennent de l'envergure à l'échelle internationale. Le fait de passer d'une dimension provinciale à une dimension nationale est alors apparu pour les plus grands comme une nécessité, tout comme celui de se regrouper pour acquérir de nouvelles compétences ou être mieux à même de se développer à l'étranger.

La vague de fusions et d'acquisitions a non seulement devancé les mesures de déréglementation, mais elle les a même en partie provoquées. C'est ainsi que le jugement de la Cour suprême du Canada, mentionné précédemment, est intervenu en réponse à l'opposition de l'Alberta de laisser le cabinet McCarthy & McCarthy de Toronto s'installer à Calgary et elle en a, par la suite, bénéficié.

Tout comme le mouvement de la déréglementation, celui de la concentration actuellement en cours n'est sans doute pas encore parvenu à son terme.

1.3 Une dimension internationale récente et limitée

Dans les années 70, l'installation de cabinets canadiens à l'étranger était exceptionnelle. Situés, pour la plupart, à Londres, à Paris puis à Hong-Kong, ces bureaux ne comptaient généralement qu'une ou deux personnes et étaient le plus souvent, tel Coudert Brothers, intégrés à des cabinets locaux ou à de grands cabinets américains internationaux. Leur mission principale et quasi exclusive était de rabattre pour leur maison-mère des affaires émanant d'étrangers mais concernant le Canada (investissements, ouvertures de filiales, coentreprises et autres). Cette stratégie a permis à quelques cabinets pionniers, tels Philips ou Stikeman, d'accroître de façon marquée leur clientèle en attirant les entreprises étrangères qui s'installent au Canada. En revanche, les affaires internationales des grandes entreprises canadiennes échappaient dans leur ensemble aux cabinets canadiens puisqu'elles étaient confiées aux grands cabinets internationaux américains.

Les installations de cabinets canadiens à l'étranger se sont rapidement multipliées depuis le milieu des années 80. Toutefois, leur nature et les stratégies qui les accompagnent n'ont dans l'ensemble que peu changé. Il s'agit toujours, pour l'essentiel, de rendre des services en droit canadien à une clientèle qui s'intéresse au Canada ou de traiter la «partie canadienne» des transactions internationales. C'est ainsi que les bureaux de Hong-Kong se sont agrandis pour répondre à un intérêt croissant des investisseurs de cette région du monde et les bureaux de Londres ont fait de même pour traiter, notamment, les tranches canadiennes des privatisations britanniques ou les participations canadiennes à des opérations financières basées à Londres : euroémissions pour des émetteurs canadiens (eurobonds, euronotes et autres).

La très grande majorité des prestations réalisées touchent le droit canadien. Les cabinets de notre pays ne participent guère aux affaires internationales mettant en cause un ou plusieurs droits autres que canadien, y compris les affaires internationales des grandes entreprises canadiennes (installations, acquisitions et autres). Ils ont été, jusqu'à ce jour, réticents à s'engager sur ce terrain. Voilà pourquoi un certain nombre de juristes

canadiens ont préféré se joindre à des structures étrangères afin d'exercer leur activité à l'échelle internationale.

Plusieurs éléments semblent expliquer cette réticence :

- une certaine prudence que quelques-uns qualifieraient d'excessive face aux risques soulevés à travailler dans un droit étranger;
- les droits britannique et américain dominent les affaires internationales, même lorsque celles-ci n'impliquent ni Américains, ni Britanniques;[1]
- la taille des cabinets canadiens et les moyens dont ils disposaient jusqu'alors ne leur permettaient guère de se lancer dans les affaires internationales;
- le fait de ne pouvoir s'appuyer sur un flux suffisant d'affaires internationales d'origine canadienne qui, dans leur ensemble, sont confiées à des cabinets américains ou, dans une moindre mesure, britanniques dans le cas d'affaires européennes;
- on ne veut pas concurrencer les cabinets internationaux américains sur leur propre terrain alors que ces derniers leur confient un certain nombre d'affaires en droit canadien.

Il se pourrait que cet état de choses évolue actuellement; nous y reviendrons dans la dernière partie.

TABLEAU 2

Les installations de cabinets canadiens à l'étranger, 1989[1]

BRUXELLES

Lafleur Brown de Grandpré

GENÈVE

Chait Salomon
Goodman Phillips & Vineberg
Lette & Associés

HONG KONG

Bull, Housser & Tupper
Fasken Martineau
Fraser & Beatty
McMillan Binch
Stikeman, Elliott

LONDRES

Aylesworth Thompson
Phelan O'Brien
Blake, Cassels & Graydon
Burnett Duckworth & Palmer
Davies Ward & Beck
Fasken Martineau Walker
McCarthy & McCarthy
Osler Renault
Stikeman, Elliott
Tory, Tory, Deslauriers & Binnington

NEW YORK

Stikeman, Elliott
Goodman Phillips & Vineberg

PARIS

Chait Salomon
Goodman Philips & Vineberg
Lette & Associés
Osler Renault

SHANGHAI

Bull, Housser & Tupper
Phillips & Vineberg

TAIPEI

Bull, Housser & Tupper

WASHINGTON

Perley-Robertson Panet Hill & McDougall

Source : *Canadian Lawyer*, juin 1989.

1 Depuis cette date, McMillan Binch (Toronto), Bull, Housser & Tupper (Vancouver) et Byers Casgrain (Montréal) ont annoncé le lancement d'un partenariat international (McMillan Bull Casgrain). Tory, Tory, (Toronto), Desjardins, Ducharme (Montréal) et Lawson Lundell (Vancouver) ont fait de même. Phillips & Vineberg (Montréal), Goodman & Goodman (Toronto) et Freeman & Co. (Vancouver) vont collaborer par voie d'association et formeront un partenariat (Goodman Freeman Phillips & Vineberg) pour servir leurs clients dans les centres canadiens importants ainsi qu'à New York, Paris et Hong Kong.

2. LE CONTEXTE EUROPÉEN

2.1 Des situations réglementaires de départ très contrastées

À chacun des douze pays de la CE correspond un découpage, une organisation et une réglementation des professions juridiques et judiciaires différents. Toutefois, si l'on s'en tient aux seules activités non judiciaires qui font l'objet de ce rapport, les divers pays de la CE peuvent être répartis en deux catégories :

- Dans la première, qui regroupe la RFA, l'Espagne et la Grèce, les prestations juridiques sont réservées aux avocats, appelés Rechtsanwalt en RFA, abogado en Espagne, dikigoros en Grèce; il s'ensuit que seuls les étrangers qui satisfont aux exigences locales de la profession peuvent s'installer et exercer.

- Dans la deuxième, qui regroupe les neuf autres pays de la CE, l'exercice de l'activité de conseil juridique est libre. Il s'ensuit que les étrangers peuvent s'installer et exercer comme ils l'entendent. Les prestations juridiques peuvent également être rendues par d'autres corps que ceux des professions juridiques proprement dites : experts-comptables, banques, compagnies d'assurance et autres. Il existe cependant quelques nuances d'un pays à l'autre : en Grande-Bretagne, les juristes étrangers peuvent s'installer comme ils l'entendent sans toutefois pouvoir porter le titre de «solicitor»; en France, les étrangers peuvent être reconnus comme membres de la profession de conseil juridique ou choisir d'exercer leur activité à l'extérieur de ce cadre, tandis qu'en Italie l'installation d'étrangers est soumise à des conditions plus restrictives.

2.2 La prééminence des cabinets britanniques et néerlandais

En termes de droit international, les trois principales places européennes sont occupées, dans l'ordre, par Londres, Paris et Amsterdam. Alors que les cabinets britanniques et, dans une moindre mesure, les cabinets néerlandais occupent une place prédominante sur le plan international et sont grandement représentés en Europe lorsque les circonstances le permettent, la représentation internationale des cabinets français est limitée. Paris doit plutôt sa dimension de place juridique internationale à l'installation, déjà ancienne, des cabinets américains, (on en dénombre une trentaine contre une cinquantaine à Londres), britanniques, néerlandais et autres nationalités. Coudert Brothers a été le premier cabinet étranger à s'installer à Paris, en 1879.

Les cabinets britanniques et certains cabinets néerlandais sont, en ce moment, les seuls dont la taille, la qualité de l'organisation et les méthodes de travail peuvent se comparer à celles des cabinets nord-américains. Dans le reste de l'Europe, les méthodes de travail restent très individuelles et «artisanales». Cela reste vrai en Allemagne où la réglementation, très contraignante, freine le mouvement de regroupement et de concentration; en Italie et en France, on est encore très prudent et très protectionniste. Certes, le plus important cabinet de conseil juridique français, la Fiduciaire juridique et fiscale de France, a la taille des plus grands «solicitors» britanniques, tel Clifford Chance, mais c'est un cas isolé. De plus, le conseil strictement fiscal occupe une place importante dans les cabinets juridiques français et l'activité de ces derniers en droit international est beaucoup plus réduite que celle des grands «solicitors» britanniques. Même si on assiste actuellement à un mouvement de concentration assez rapide, le cabinet le plus important (Gide Loyrette Nouel, environ 150 personnes) reste de taille modeste. Et

surtout, le champ d'action international et les méthodes de travail des principaux cabinets français ne sont, pour le moment, guère comparables à ceux des grands cabinets britanniques.

TABLEAU 3

Les 10 principaux cabinets d'avocats britanniques

Cabinet	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires (en millions de £*)
Clifford Chance	1 649	85-114
Linklaters & Paines	1 250	64-86
Lovell White Durrant	1 076	50-67
Slaughter and May	972	52-69
Denton Hall Burgin & Warrens	854	32-43
Allen & Overy	787	43-57
Freshfields	762	47-62
Simmons & Simmons	756	35-47
Herbert Smith	729	38-50
Norton Rose	660	39-51

Source : *The Economist*, 9 au 15 septembre 1989.

* La livre anglaise valait 1,98 $ CAN le 8 juin 1990.

TABLEAU 4

Les 10 principaux cabinets juridiques français, 1989

Cabinet	Nombre d'employés
Fiduciaire juridique et fiscale de France	1 755
Regnard Étienne	345
Bureau Francis Lefèbvre	234
Société Nationale Rens. Commerce Recouvr.	181
Thibierge Daublon Pone Pecheteau	167
Cabinet Beau de Lomenie	144
Lacourte Bercy Aubron Jourdain	139
Gide Loyrette Nouel	120
Hommes Stratégie Droit	107
Cabinet Lavoix	96

Source : BIPE.

3. LES CHANGEMENTS RELIÉS À EUROPE 1992

Les principaux événements reliés à la réalisation du grand marché d'Europe 1992 et qui auront des répercussions sur la profession d'avocat d'affaires sont les suivants :

- l'évolution de la réglementation et de la jurisprudence en matière de liberté de prestation et d'installation, et de reconnaissance des diplômes;
- la réforme et la déréglementation des professions juridiques et judiciaires à l'échelle nationale;
- l'accélération de l'extension du droit communautaire et l'essor de Bruxelles comme place juridique communautaire;
- l'européanisation des affaires, un phénomène qui s'inscrit dans la tendance plus générale à la mondialisation et à l'internationalisation de l'économie.

3.1 L'évolution de la réglementation et de la jurisprudence

Le mouvement vers la libre prestation de services juridiques et judiciaires au sein de la CE est en marche depuis la promulgation de la Directive 77/249 en date du 22 mars 1977. Cette dernière reconnaît le droit à la libre prestation de services et oblige les États membres à en adapter la teneur dans leur législation sans toutefois en modifier la portée. La mise en oeuvre de cette directive s'est accélérée au cours des dernières années en raison de deux arrêts de la Cour de Justice des Communautés Européennes :

- «l'arrêt KLOPP» du 12 juillet 1984 qui condamne les réglementations de la RFA et de la France concernant la «règle de l'unicité du domicile professionnel» puisque ces deux pays dressent des obstacles à la liberté de prestation et d'installation. Il faut cependant noter que ces réglementations n'étaient pas discriminatoires : elles s'appliquaient aussi bien aux avocats locaux qu'étrangers;
- «l'arrêt du 25 février 1988» condamne la RFA pour «manquement au traité» puisque, en vertu de cette réglementation, les avocats des autres États membres ne pouvaient exercer leur activité en RFA que de concert avec des avocats allemands. (Cette règle s'applique aussi dans divers *Länder*.) Cette clause a été jugée contraire au principe de la libre prestation de services, mais la règle vaut toujours au sein de la RFA pour les avocats des divers Länder.

Il importe de noter que ces deux arrêts ont l'effet paradoxal de provoquer une «discrimination à rebours» en ce sens qu'ils créent, pour les avocats étrangers membres de la CE, des conditions d'exercice moins contraignantes que pour les avocats locaux eux-mêmes. Ce faisant, la Cour s'est engagée dans un processus de simplification et de modernisation des réglementations nationales.

On rédige en ce moment une directive concernant un système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur qui sanctionnent des formations professionnelles d'une durée minimale de trois ans. La proposition actuelle prévoit un large éventail d'équivalences et stipule que, pour accéder à une profession réglementée, le candidat pourrait, malgré l'équivalence des diplômes, devoir subir une «épreuve d'aptitude» ou suivre un «stage d'adaptation». Cette dernière clause pourrait être appliquée de façon plus ou moins libérale selon les pays. Les jurisprudences précédentes laissent croire que la Cour de Justice des Communautés Européennes ne permettra pas que cette clause soit utilisée pour limiter la libre installation. Cela n'exclut pas cependant les combats d'arrière-garde. Les véritables progrès pourraient donc être lents.

3.2 La réforme et la déréglementation des professions juridiques et judiciaires

Dans la plupart des pays de la CE, on prépare un vaste mouvement d'ouverture, de déréglementation et de réorganisation des professions juridiques et judiciaires en vue d'Europe 1992. Perçu bien avant 1985, ce mouvement s'est considérablement accéléré depuis, chaque pays visant à se doter des meilleurs atouts pour se préparer à une ouverture au terme inévitable. Les principaux enjeux en sont :

- la possibilité pour les membres des professions juridiques et judiciaires de s'organiser en sociétés de capitaux;
- la possibilité de constituer des cabinets multidisciplinaires, comme une association de juristes et d'experts-comptables;
- la possibilité de constituer des cabinets multinationaux.

Le premier point, considéré comme la condition sine qua non de la formation de grands cabinets, est en voie de réalisation dans la plupart des pays.

Les deux points suivants, contenus dans le livre blanc soumis par le gouvernement britannique, font l'objet d'âpres discussions tant au Royaume-Uni qu'en France. On souligne souvent que leur adoption, sous une forme ou sous une autre, ne pourra se faire sans une certaine harmonisation européenne des réglementations. En effet, la compatibilité entre les diverses professions d'un pays à l'autre n'a pour le moment rien d'évident. Ainsi, selon l'état actuel des choses, même si la réglementation britannique autorisait un avocat français à faire partie d'un cabinet de «solicitors», cette appartenance serait incompatible avec la réglementation française de la profession d'avocat.

La position prise sur le deuxième point sera évidemment lourde de conséquences en ce qui concerne la place que prendront les «huit grands» non seulement sur le marché européen, mais également, sur le marché international du conseil juridique.

3.3 L'extension du droit communautaire

Le droit communautaire a pris une prééminence croissante sur les droits nationaux dans les domaines de la concurrence, des mesures antidumping, de l'environnement et de la réglementation des fusions et des acquisitions. Il renforçait ainsi l'importance de Bruxelles et de Luxembourg pour les cabinets qui desservent de grandes entreprises ayant un intérêt particulier dans ces domaines.

3.4 L'européanisation des affaires

L'européanisation des affaires est une des principales conséquences de la réalisation d'Europe 1992. En effet, un nombre toujours croissant d'entreprises dont les activités se limitaient au marché national, cherchent à acquérir une envergure européenne pour se positionner sur le marché. La multiplication des fusions et des acquisitions en Europe depuis 1985, dominée par des opérations réalisées strictement dans le cadre européen, en est un témoignage. Par ailleurs, ce mouvement n'est qu'un élément de la tendance plus générale de mondialisation de l'économie suivie par les entreprises européennes stimulées par leur croissance sur ce continent.

Ce mouvement crée une nouvelle demande de conseil juridique européen et international à laquelle les cabinets juridiques s'efforcent de répondre sous peine, non seulement, de voir s'échapper un nouveau marché, mais aussi, de perdre une partie de leur clientèle traditionnelle. En effet, cette dernière se tournera vers ceux qui auront su satisfaire ses nouveaux besoins.

4. LES CONSÉQUENCES POUR LA CE

Les principales conséquences d'Europe 1992 sur les professions juridiques au sein de la Communauté européenne sont l'accélération des regroupements nationaux, la croissance rapide des installations à Bruxelles, l'extension d'organisations en réseaux, la montée en puissance des cabinets d'audit et la préparation active à une phase ultérieure d'européanisation et de mondialisation.

4.1 L'accélération des regroupements nationaux

L'accélération des regroupements nationaux résulte, comme au Canada, des modifications de l'environnement économique. Elle est précipitée et encouragée par la déréglementation en cours et par la nécessité de se préparer à une ouverture européenne dont l'avènement est jugé inévitable. Les déséquilibres actuels entre les cabinets de Grande-Bretagne et ceux d'Europe continentale incitent ces derniers à mettre les bouchées doubles pour se mettre à l'heure des Britanniques. Mais les fusions et les acquisitions au Royaume-Uni vont également bon train : plus de 300 de mai 1987 à septembre 1989.

4.2 La croissance rapide des installations à l'étranger et tout particulièrement à Bruxelles

Cette croissance résulte de l'importance grandissante du droit communautaire par rapport aux droits nationaux; ces installations sont le fait de cabinets provenant des divers pays de la CE, mais également du Japon et des États-Unis.

Après une période intense d'installations à Bruxelles dans les années 60, les Américains et les Japonais ont quelque peu ralenti dans les années 70 pour revenir en force à partir de 1985, soit seuls, soit en association avec des cabinets locaux. Nombre d'entre eux visent à transposer à Bruxelles des techniques de pression analogues à celles pratiquées à Washington pour défendre les intérêts américains face à la constitution éventuelle d'une «forteresse européenne».

Parallèlement à ces installations bruxelloises, certains grands cabinets, tout particulièrement britanniques, ouvrent des bureaux en Europe. La RFA, peu touchée jusqu'à ce jour par des installations étrangères, est devenue l'une de leurs principales terres d'élection.

4.3 La transformation d'organisations en réseaux

La première réponse apportée par les professions juridiques au mouvement de mondialisation des affaires a été la création de réseaux internationaux grâce auxquels elles disposent de correspondants et de relais dans les pays étrangers.

Dans la majorité des cas, ces réseaux ne s'appuient, pour le moment, sur aucune institutionnalisation et, a fortiori, sur aucun rapport d'exclusivité. La grande question qu'on se pose actuellement en Europe est de savoir qui est associé avec qui et quelle est la nature des liens entre associés; on ne veut pas se retrouver indirectement associé à des concurrents directs. Une telle situation a toutes les chances de n'être que transitoire.

Une autre forme de réseau est celle des systèmes internationaux de référence tels *Eurolink for Lawyers*. Ces réseaux de correspondants ne comprennent pas, de façon générale, de relations d'exclusivité et ne se limitent pas à l'Europe. Il existe par ailleurs en Europe des réseaux d'origine américaine tels le *World Law Group* ou le réseau *Lex Mundi*.

Enfin, des ententes bilatérales ou multipolaires plus contraignantes telle l'entente anglo-espagnole associant Boodle Hatfield et Bufete Lupicinio Rodriguez ou encore l'entente franco-britannique Gide Loyrette Nouel et Allen & Overy prévoient une collaboration beaucoup plus étroite et plus régulière.

Notons enfin qu'on assiste en même temps à des rapprochements entre cabinets américains et britanniques : Boodle Hatfield du Royaume-Uni et Bracewell and Patterson du Texas, ou encore MacFarlanes de Londres et O'Melveny and Myers de Los Angeles. Ce dernier rapprochement est l'un des plus importants puisqu'il comprend un échange de partenaires et l'ouverture d'un bureau commun à Bruxelles.

4.4 La montée en puissance des cabinets d'audit

Comme on le soulignera plus loin dans ce rapport, les «huit grands» sont les principaux bénéficiaires des changements apportés par Europe 1992 dans le domaine des experts-comptables. Ils pourraient également figurer parmi ceux qui profiteront davantage de l'évolution en cours dans le secteur des professions juridiques. En effet, si la tendance à la formation d'entreprises multidisciplinaires, déjà tangible en France, se confirme, les grands cabinets d'experts-comptables, ou les «six grands», seront les entreprises les plus puissantes, les plus internationalisées et les plus aptes à offrir toute une gamme de services professionnels internationaux, allant de l'expertise comptable au conseil juridique.

La question des cabinets d'audit n'est pas encore réglée; la réglementation des entreprises multidisciplinaires n'est pas encore arrêtée dans la plupart des pays. Plusieurs insistent sur la spécificité de la profession d'avocat par rapport à celle d'audit, sur les différences de culture entre les deux professions et sur les conflits d'intérêt possibles et autres. Toutefois, le processus semble bel et bien amorcé même si l'on ne peut en prévoir l'issue. Les experts-comptables exercent actuellement d'énormes pressions auprès des pays de la CE pour qu'ils ne soient pas exclus de la préparation des réglementations, mais qu'ils y jouent un rôle actif.

4.5 La préparation à une phase ultérieure de mondialisation

Tous les facteurs mentionnés précédemment, constitution de regroupements nationaux, formation de réseaux, renforcement des installations américaines en Europe, rapprochement entre cabinets britanniques et américains, annoncent une étape ultérieure de mondialisation des professions de conseil juridique et, de façon plus générale, de services professionnels qui verra sans doute la consécration de quelques chefs de file mondiaux installés dans la plupart des pays. Le passage à cette nouvelle étape dépend des progrès de l'harmonisation des réglementations en Europe, d'une part, et de l'issue des négociations sur les Accords du GATT d'autre part. Il ne fait guère de doute que les cabinets américains et britanniques et les «six grands» sont les mieux placés pour occuper les premiers rangs.

5. LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES

Les changements que provoqueront Europe 1992 et, de façon plus générale, le mouvement de mondialisation offrent aux cabinets canadiens de nouveaux débouchés qui, toutefois, pourraient s'avérer difficiles à saisir. En effet, ces débouchés s'accompagnent de risques certains que les cabinets canadiens, étant donné leurs réels atouts et les stratégies adoptées, devraient pouvoir affronter.

5.1 Les débouchés

Ces débouchés résultent de l'importance croissante du droit communautaire et du mouvement d'internationalisation des affaires qui génèrent un nouveau marché en plein essor pour le conseil juridique.

La multiplication des installations canadiennes à l'étranger depuis quelques années provient en bonne partie du phénomène suivant : demandes concernant le droit communautaire à Bruxelles et demandes soulevées par l'internationalisation des affaires ailleurs. Toutefois, la participation plutôt faible des entreprises canadiennes au mouvement général de mondialisation de l'économie, et leur faible réaction à l'avènement d'Europe 1992 en particulier, empêchent les cabinets canadiens de profiter pleinement des débouchés qui s'offrent à eux.

Il ressort de l'ensemble des études sectorielles menées parallèlement que, dans l'ensemble, hormis quelques grandes firmes déjà fortement internationalisées, les entreprises canadiennes semblent peu intéressées par Europe 1992. Alors que les Japonais et les Américains ont augmenté de façon marquée leurs investissements et leurs activités en Europe, les Canadiens ont maintenu une attitude plutôt conservatrice. Les cabinets d'avocats canadiens ne font pas exception et la croissance de leur activité sur le continent européen n'est en rien comparable à celle des cabinets américains ou japonais. En outre, cette croissance est davantage alimentée par l'intérêt porté par les entreprises européennes au Canada que par le courant inverse.

En raison de l'Accord de libre-échange, les entreprises canadiennes sont plus axées sur l'intégration nord-américaine que sur l'internationalisation, tendance suivie également par les entreprises de services professionnels. Leur participation au mouvement de mondialisation sera très réduite.

5.2 Les risques

Les risques qui menacent les cabinets canadiens sont à bien des égards analogues à ceux que doivent affronter les cabinets d'Europe continentale, victimes d'une forme d'infériorité tenant de leur taille, de leurs méthodes de travail et de leur faible présence à l'échelle internationale par comparaison aux cabinets britanniques ou américains. En revanche, les cabinets canadiens disposent, devant ces risques, d'atouts sans doute plus solides que ceux de leurs confrères d'Europe continentale.

Les cabinets canadiens possèdent actuellement le quasi-monopole des affaires touchant le droit canadien des entreprises étrangères qui ont des intérêts au Canada ou la «part canadienne» de transactions internationales. Ce monopole, qui s'exerce sur le marché local ou à partir de bureaux à l'étranger, pourrait se trouver menacé si de grands cabinets multinationaux surgissaient dans de nombreux pays et, s'appuyant sur leur activité internationale, drainaient progressivement dans tous les pays la clientèle des grandes entreprises comme l'ont fait les «huit grands» dans le domaine de l'audit.

Une telle évolution est actuellement impossible du fait de la réglementation qui, d'une part, interdit l'installation de cabinets étrangers ou multinationaux au Canada et qui, d'autre part, sépare les activités d'audit et de conseil juridique. Toutefois, si, selon l'évolution amorcée actuellement, les pays européens et les États-Unis

ouvrent leurs portes à des cabinets multinationaux, il semble difficile que le Canada puisse rester longtemps à l'écart du mouvement. De même, si l'on assiste en Europe à l'essor d'entreprises multi-disciplinaires, cette évolution pourrait avoir des conséquences en Amérique du Nord. Il ne fait pas de doute que ces deux points seront au centre des négociations des Accords du GATT sur les services professionnels et il n'est pas exclu qu'à terme les cabinets canadiens subissent une forte concurrence sur leur propre marché intérieur s'ils n'ont pas su occuper un champ d'action suffisant à l'échelle internationale.

Pour montrer que cette menace n'est pas illusoire, il suffit de rappeler que, faute de compétences réelles sur le plan international, les avocats français ont progressivement abandonné à leurs confrères des cabinets étrangers installés à Paris un volume d'activité parfois estimé à la moitié de celui de l'ensemble des cabinets de Paris. Cette statistique, au demeurant invérifiable et colportée par la profession[2], donne une idée des enjeux. L'équivalent, au Canada, serait la moitié du chiffre d'affaires des cabinets de Montréal et Toronto réunis.

5.3 Les atouts et les stratégies possibles

L'un des principaux atouts des cabinets canadiens réside dans la qualité et la solidité de leurs méthodes de travail qui s'apparentent à celles des cabinets britanniques ou américains plutôt qu'à celles des cabinets d'Europe continentale. Ces méthodes de travail généralement plus individuelles et plus «artisanales» représentent un obstacle beaucoup plus lourd à surmonter. Cet atout rend les cabinets canadiens moins vulnérables que les cabinets français, comme nous l'avons mentionné précédemment.

De plus, les restructurations, les fusions et les acquisitions en cours donnent aux cabinets canadiens une certaine avance sur ceux d'Europe continentale et leur confèrent une dimension nationale, c'est-à-dire une taille et une masse critique qui jusqu'ici leur faisaient défaut.

Enfin, un autre atout des cabinets canadiens tient à leur usage de l'anglais comme langue de travail et, pour nombre d'entre eux, à leur bilinguisme anglais-français.

Parmi les stratégies possibles et déjà en cours qui amélioreront la position des cabinets canadiens dans ce mouvement de mondialisation, on peut citer :

- **Les fusions ou les acquisitions**, afin de disposer de moyens accrus pour s'installer à l'étranger. Ce désir d'acquérir une envergure internationale est à l'origine de certains regroupements récents ou en préparation (choix de cabinets qui ont les mêmes visées internationales et autres).

- **La recherche de partenaires** dans le but de s'installer à l'étranger. Le rapprochement de Osler, Hoskin & Harcourt (Toronto) et de Ogilvy, Renault (Montréal) pour lancer une activité commune à l'étranger sous le nom de Osler Renault est un exemple type. D'autres regroupements du même genre se préparent. Point important : ces regroupements peuvent déborder le cadre canadien. Ainsi, des bureaux canadiens recherchent des alliances pour s'installer en Europe ou dans d'autres régions du monde grâce à une collaboration avec des bureaux américains de taille comparable et encore peu internationalisés et qui ressentent également la nécessité de le devenir.

- **Le renforcement des capacités en droit canadien dans les bureaux situés à l'étranger.** En effet, si de simples antennes destinées à rabattre le travail à Montréal ou à Toronto semblent avoir peu d'avenir à l'heure de la mondialisation (autant s'adresser directement à Toronto ou à un cabinet local réellement international), la préparation de compétences réelles en droit canadien des avocats d'expérience à Londres, à Paris ou à Tokyo donne aux

cabinets canadiens une position plus difficilement expugnable et un bon argument pour retenir la part canadienne des transactions internationales. Quelques cabinets ont retenu cette stratégie, en renforçant récemment leurs installations à l'étranger, notamment à Londres et à Paris, et en se spécialisant dans certains créneaux (euroémissions canadiennes et autres).

- **L'offre sur place d'une bonne compétence en droit communautaire** en Europe et plus particulièrement à Bruxelles, qui peut viser, au départ, une clientèle canadienne pour déborder par la suite sur une clientèle plus vaste.

- **La participation à des réseaux** qui sont en voie de formation. Cette stratégie semble être appliquée, de façon plus ou moins explicite, dans la sphère du libre-échange avec les États-Unis; mais peu de choses viennent du côté de l'Europe. Sans doute est-ce dû au fait que, hors des États-Unis, les cabinets canadiens travaillent encore principalement dans le sens «reste du monde - Canada» et peu dans l'autre sens. De ce fait, une collaboration avec des cabinets locaux leur est encore peu nécessaire.

- **L'instauration d'une activité réellement internationale reposant sur des droits autres que le droit canadien** et, éventuellement, concernant des affaires internationales sans liens avec le Canada, est l'objectif que se sont fixé les nouveaux cabinets à l'étranger. En auront-ils les moyens? Bénéficient-ils d'un appui suffisant de l'ensemble de leurs partenaires au Canada? Dans un premier temps, il leur faudra obtenir une part importante des affaires internationales (dans le sens Canada - reste du monde) de leurs grands clients canadiens. Malgré quelques succès récents qui confirment cette stratégie, ils demeurent tous encore des cas isolés.

- **L'appui aux entreprises canadiennes de taille moyenne dans leurs efforts d'internationalisation,** notamment vers l'Europe. Comment s'y prendre? Sur qui compter? À quelles portes frapper? etc. Ce créneau, visé en ce moment par certains bureaux d'audit canadiens, suscite également l'intérêt de cabinets d'avocats. Il semble que, pour être efficace, une telle stratégie devrait également s'appuyer sur une forme ou une autre de réseau de correspondants locaux à l'étranger.

En conclusion, soulignons que si le mouvement de mondialisation actuellement en cours débouche vraiment sur l'émergence de quelques chefs de file multinationaux qui domineront les affaires juridiques internationales, les grands cabinets canadiens figureront certainement au sein des réseaux appelés à se constituer. Les concentrations d'entreprises qui surviennent en ce moment au Canada et le champ d'action acquis à l'échelle internationale grâce aux stratégies décrites précédemment seront autant d'atouts à faire valoir lors des négociations.

DEUXIÈME PARTIE

LES EXPERTS-COMPTABLES

1. LE CONTEXTE INTERNATIONAL ET LE CONTEXTE CANADIEN

1.1 Le contexte international

Ces dernières années ont été marquées par d'importantes restructurations des réseaux internationaux, (les «huit grands» devenus les «six grands») et par les répercussions plus ou moins remarquées que ces restructurations ont entraînées à divers paliers nationaux. Les points marquants de ces réorganisations furent :

- la formation de KPMG (1987) par regroupement de Peat Marwick, Klynveld Main Goerdeler et de la Fiduciaire de France;
- le rapprochement de Arthur Young et de Ernst & Whinney (1989) pour former Ernst & Young;
- le rapprochement de Deloitte Haskins and Sells, de Touche Ross et de Tohmatsu du Japon pour former DRT;
- le rapprochement avorté de Arthur Andersen & Co. et de Price Waterhouse.

Ces rapprochements ont principalement été dictés par :

a) Une volonté de prendre une part croissante des marchés du conseil en organisation et en informatique, dont l'expansion est plus rapide que celle des marchés de l'expertise comptable et de l'audit, ces derniers étant en voie de saturation en Amérique du Nord notamment. Cet objectif imposait aux grands cabinets d'audit l'obligation de regrouper leurs forces et leurs compétences pour soutenir la concurrence des grands cabinets de conseil en organisation et des grandes sociétés de service informatique et pour faire face aux dépenses croissantes de R-D dans ces secteurs. Ainsi, depuis leur rapprochement, Ernst & Whinney et Arthur Young, qui figuraient respectivement à la 8^{e} et à la 14^{e} place des sociétés de conseil, rattrapent-ils le peloton de tête constitué de Marsh & McLennan, McKinsey, Towers Perrin, Booz Allen & Hamilton, loin derrière Arthur Andersen & Co.

TABLEAU 5

Les 12 principaux cabinets mondiaux d'experts-comptables

Rang	Cabinets	Honoraires conseil (en millions de $ US)	Nombre de consultants
1	Arthur Andersen & Co.	838	9 639
2	Marsh & McLennan	530	6 400
3	McKinsey	510	1 600
4	Towers Perrin	465	3 085
5	KPMG	438	4 700
6	Booz Allen & Hamilton	412	2 075
7	Coopers & Lybrand	381	4 712
8	Ernst & Whinney	374	3 255
9	Price Waterhouse	345	4 300
10	Saatchi & Saatchi	267	1 445
11	Touche Ross	248	2 142
12	Wyatt	237	1 600

Source : *Consultants News* et *La profession comptable*, n^{o} 69, 30 septembre 1989.
* Le dollar américain valait 1,17 $ CAN le 8 juin 1990.

b) Une mondialisation croissante de l'économie qui incite les cabinets désireux de se maintenir en tête du peloton à étendre leur champ d'activité sur les plans géographique et sectoriel. Il existait, dans cette optique, une bonne complémentarité entre Deloitte, installé dans les pays anglo-saxons, et Touche Ross mieux représenté en Europe et en Asie, ou entre Arthur Young bien en place en Europe continentale et Ernst & Whinney mieux représenté ailleurs. Des complémentarités similaires peuvent être dégagées au niveau sectoriel.

Ces éléments positifs de l'«effet de taille» ne doivent pas masquer les difficultés que représentent des fusions de structures de cet ordre de grandeur ni les conflits d'intérêt qu'elles soulèvent. Malgré ces difficultés, le mouvement vers la concentration semble primer.

1.2 Le contexte canadien

Trois professions se partagent le secteur : les comptables agréés, les comptables généraux et les comptables en gestion. Les entreprises de comptables agréés dominent le secteur, étant au nombre de 28 parmi les 30 principales. Ce sont elles qui, au premier chef, sont intéressées par le processus de mondialisation dont Europe 1992 est un des éléments.

La profession d'expert-comptable était, récemment encore, marquée par de fortes particularités provinciales, chaque cabinet, même les plus grands, faisant généralement ses affaires dans une seule province. En Ontario, terre de prédilection des filiales d'entreprises américaines, les principaux cabinets sont depuis longtemps affiliés aux «huit grands», qui ont ainsi suivi leurs clients au Canada. Dans d'autres provinces, par contre, les chefs de file étaient, il y a peu de temps encore, des cabinets indépendants ou affiliés à des réseaux secondaires. Enfin, la profession d'expert-comptable au Canada est depuis longtemps très concentrée. En 1986, tout comme en 1978, les entreprises de plus de 100 employés représentaient moins de 1 % du nombre d'établissements, mais plus de 50 % de l'emploi et vérifiaient plus de 90 % des 1000 plus grandes entreprises publiques.

Depuis plusieurs années, la profession est secouée par un vaste mouvement de fusions, d'acquisitions et de concentration. Ce mouvement se caractérise par :

- le renforcement, dans leur province d'origine, des principaux chefs de file par l'absorption de cabinets de plus petite taille, le plus souvent de dimension locale ou régionale;
- le regroupement de plusieurs cabinets de taille moyenne, dans une même province;
- le regroupement de cabinets de diverses provinces cherchant à acquérir une envergure nationale; certains de ces regroupements se font sous la houlette des «huit grands»;
- les répercussions au Canada des mouvements internationaux; elles ont été particulièrement mouvementées puisque Thorne, affilié local de Ernst & Whinney, a refusé de s'associer à Clarkson Gordon, affilié local de Arthur Young, dans la nouvelle entité Ernst & Young pour joindre Peat Marwick.

Les objectifs de ce mouvement, fondamentalement les mêmes à l'échelle nationale qu'internationale, sont :

- d'accroître leur champ d'activité sur le plan géographique, de prendre de l'envergure à l'échelle internationale et d'étendre le champ de leurs compétences de façon à être en mesure de répondre aux nouveaux besoins de la clientèle;
- d'atteindre une taille critique suffisante pour prendre une bonne part des marchés de la consultation, plus florissants et plus rentables que ceux de l'audit.

Le morcellement du secteur, découlant des divisions provinciales, n'a fait que renforcer ces exigences.

TABLEAU 6

Les 10 principaux cabinets canadiens d'experts-comptables

Rang	Chiffre d'affaires* (X 1000)	Cabinet (siège)	Nombre de professionnels**	Nombre de partenaires	Nombre d'employés	Nombre de bureaux	Nombre de sociétés vérifiées parmi les FP1000 (1987)***
1	270 000	Thorne Ernst & Whinney (Toronto) Janvier 1989	3 035	490	3 860	57	117,5
2	237 000	Clarkson Gordon (Toronto) Janvier 1989	2 569	418	3 407	27	127,5
3	195 000	Touche Ross (Toronto) Août 1988	2 180	380	2 760	47	105,5
4	192 000	Coopers & Lybrand (Toronto)	1 991	281	2 664	21	115,5
5	184 245	Deloitte Samson (Toronto)	2 288	322	2 994	56	81,5
6	172 000	Price Waterhouse (Toronto)	1 928	242	2 547	24	139,5
7	166 533	Peat Marwick (Toronto) Janvier 1989	1 857	271	2 436	30	107,5
8	137 015	Doane Raymond Associates (Ottawa) Janvier 1989****	1 643	294	2 067	92	23,5
9	107 000	BDO Ward Mallette (Toronto)	1 475	255	1 785	87	9,5
10	74 900	Collins Barrow Maheu Noiseux (Montréal) Janvier 1989****	983	184	1 263	42	13,5

Ces chiffres incluent l'activité de conseil.

Source : *Financial Post 500*, été 1989.

* Estimations du *Financial Post*, en dollars américains (Le 8 juin 1990, 1 $ US = 1,17 $ CAN).
** Inclut les partenaires.
*** Les fractions s'expliquent du fait que des vérificateurs associés se sont divisé la tâche.
**** Associations, non des partenariats.

2. LE CONTEXTE EUROPÉEN

Comme c'est le cas pour les avocats d'affaires, la situation des experts-comptables dans les pays de la CE comprend de nombreux contrastes. On peut à nouveaux répartir les douze pays en deux groupes :

- Le premier réunit l'Europe méditerranéenne, la France et la RFA où la comptabilité est fortement liée à la fiscalité. Les comptes consolidés étaient, il y a peu de temps encore, peu développés. La profession se divise généralement en deux secteurs : celui des commissaires aux comptes et celui des experts-comptables. Règle générale, cette profession est peu concentrée.

- Le deuxième réunit le Royaume-Uni, les Pays-Bas et l'Irlande où la comptabilité est davantage liée aux besoins d'information des marchés des capitaux. La préparation de comptes consolidés, très appréciée des investisseurs, est une pratique ancienne où l'audit est traditionnellement plus développé et où, enfin, la profession est plus complexe, plus internationalisée et plus concentrée.

Les deux tableaux suivants, qui présentent les chiffres d'affaires des quinze principaux cabinets dans 12 pays, et la répartition géographique des associés des «huit grands» dans les 10 principaux pays du monde illustrent cette prédominance des cabinets britanniques et néerlandais en Europe. À cette prééminence quantitative, il faut sans doute ajouter celle des méthodes de travail et de l'expérience internationale.

TABLEAU 7

Chiffres d'affaires cumulatifs des 15 principaux cabinets d'experts-comptables dans 12 pays

Pays	Ratio chiffre d'affaires/ PNB	Effectifs	Chiffre d'affaires par tête en écus*
Pays-Bas	4,57	16 000	52 528
Royaume-Uni	3,59	47 000	42 800
Australie	3,57	16 200	38 124
Suisse	2,79	6 200	64 805
Canada	2,57	23 158	39 629
États-Unis	2,12	126 000	72 000
Suède	1,96	6 300	40 842
RFA	0,71	10 000	65 370
France	0,68	9 300	54 054
Espagne	0,62	2 900	49 201
Italie	0,27	3 000	54 795
Japon	0,15	6 000	50 506

Source : *La profession comptable*, n° 69, 30 septembre 1988.

* L'écu valait 1,42 $ CAN le 8 juin 1990.

TABLEAU 8

Répartition des associés des «huit grands» dans les 10 principaux pays du monde
(% du nombre total)

Cabinets[1]	États-Unis	Royaume-Uni	Canada	Australie	France	Pays-Bas	Afrique du Sud	RFA	Nouvelle-Zélande	Japon	(%)[2]	Nombre total
AA	63,3	6,1	2,7	3,2	2,6	0,8	0,9	1,5	-	1,3	82,4	2 133
AY	30,9	8,4	15,5	3,2	2,1	9,4	2,4	2,8	3,5	nc	78,2	2 562
CL	34,9	10,9	7,3	6,0	1,7	0,7	2,4	3,0	2,8	5,2	74,9	3 341
DHS	34,1	11,0	14,0	3,9	1,1	4,6	3,6	1,7	3,3	0,9	78,2	2 345
EW	45,2	9,3	19,6	4,6	1,4	0,4	3,2	0,7	2,2	3,9	90,5	2 721
KPMG	34,7	9,7	5,0	4,5	11,5	4,1	2,4	3,6	2,0	1,0	78,5	5 161
PW	34,4	14,2	9,4	6,3	1,9	0,9	2,4	1,2	1,8	1,4	73,8	2 568
TR	29,9	8,5	12,0	4,4	1,6	5,1	3,6	2,5	3,2	6,4	77,2	2 792
Total	37,4	9,8	10,1	4,6	3,9	3,3	2,6	2,3	2,3	2,5	76,7	23 623

Source : V.B. Bavishi- *International Accounting and Auditing Trends*, CIFAR, Volume 1.

1 AA : Arthur Andersen & Co.; AY : Arthur Young; CL : Coopers & Lybrand; DHS : Deloitte; EW : Ernst & Whinney; KPMG : Peat Marwick, Klynveld Main Goerdeler, Fiduciaire de France; PW : Price Waterhouse; TR : Touche Ross. À la suite de réorganisations des réseaux internationaux, les «huit grands» sont devenus les «six grands» (voir chapitre 1, 2e partie).

2 Pourcentage global des 10 principaux pays du monde.

3. LES CHANGEMENTS RELIÉS À EUROPE 1992

Les changements reliés à Europe 1992 touchant les professions d'experts-comptables tiennent, d'une part, aux modifications apportées à la réglementation qui viendront compléter la formation du grand marché européen unique et, d'autre part, au mouvement général d'européanisation et d'internationalisation des affaires qui accompagne ce processus.

3.1 Les modifications à la réglementation

Les modifications à la réglementation peuvent être ainsi divisées : celles qui ont trait à la circulation des personnes, à la liberté de prestation et d'installation et celles qui ont trait à l'harmonisation des normes comptables.

a) La liberté de circulation, de prestation et d'installation

La liberté de circulation des personnes est acquise. Une directive sur l'équivalence des diplômes est en préparation et devrait être mise en application en janvier 1991. Mais, comme on l'a souligné dans le cas des avocats d'affaires, celle-ci prévoit que, pour les professions réglementées, on pourrait exiger, outre l'équivalence des diplômes, ou une «épreuve d'aptitude» ou un «stage d'adaptation». L'interprétation de cette clause pourrait varier selon les pays et donner lieu à certains combats d'arrière-garde avant que la Cour de Justice des Communautés Européennes n'impose une jurisprudence dont on peut penser qu'elle ira dans un sens libéral. Enfin, l'installation des cabinets étrangers ne fait pour le moment l'objet d'aucune réglementation communautaire et dépend des législations nationales qui, sur ce point, varient beaucoup.

b) L'harmonisation des normes comptables

Les deux principales initiatives européennes en matière d'harmonisation comptable ont été la Directive 4 et la Directive 7 sur le droit des sociétés. Les États membres devaient mettre en harmonie leur législation locale avec la Directive 4 avant le 1er janvier 1984 et avec la Directive 7 avant le 1er Janvier 1990.

La Directive 4 s'applique aux comptes individuels des sociétés de capitaux et prévoit l'utilisation de formules uniformisées du bilan et du compte de résultat, des méthodes d'évaluation comparables et la présentation en annexe d'informations normalisées.

La Directive 7 formule des objectifs similaires pour les comptes consolidés des sociétés à la tête d'un groupe. Elle traite plus particulièrement des techniques comptables particulières aux comptes consolidés.

Au début de 1989, neuf des douze États membres, exception faite de l'Italie, du Portugal et de l'Espagne, avaient transcrit dans leurs textes de loi la Directive 4 et cinq pays (France, RFA, Grèce, Luxembourg et Pays-Bas) avaient mis en application la Directive 7. La nouvelle loi ne s'applique toutefois à l'ensemble des groupes de ces pays qu'à partir de 1990.[3]

Ces diverses mesures d'harmonisation ont un double effet : favoriser l'européanisation de la profession et contribuer à accélérer le processus de généralisation des comptes consolidés, d'où une nouvelle demande pour les professions comptables et d'audit.

3.2 L'européanisation des affaires

Ce processus, déjà évoqué à propos des avocats d'affaires, est une des conséquences principales d'Europe 1992. Il se traduit par de nombreuses fusions et acquisitions et par une européanisation ou une internationalisation rapide d'entreprises qui se concentrent surtout sur leur marché national. Il a pour effet de générer une nouvelle demande d'audit transeuropéenne et internationale : comptes consolidés,

audits lors de fusions et d'acquisitions, accroissement du besoin d'information en raison d'un plus grand recours aux marchés des capitaux. Parallèlement, on assiste, à cause même de ce mouvement de restructuration, à une extension des besoins en conseil des entreprises : conseil et audit en organisation, en services informatiques et autres.

Les principaux cabinets sont ainsi incités à prendre les dispositions nécessaires afin d'être en mesure de satisfaire à cette nouvelle demande et de s'adapter aux nouveaux besoins de leur clientèle. Sinon, cette dernière se dirigera vers d'autres cabinets qui sauront mieux répondre à ses besoins.

4. LES CONSÉQUENCES POUR LA CE

Les principales conséquences d'Europe 1992 pour les professions comptables au sein de la CE résultent de l'évolution des besoins de la clientèle que l'on vient de décrire. Elles se traduisent par :

- une accélération des regroupements nationaux;
- un mouvement de déréglementation et l'émergence de firmes multidisciplinaires à l'échelle nationale;
- l'installation de bureaux à l'étranger et la création de réseaux européens et internationaux;
- le renforcement de la suprématie des «six grands».

4.1 Les regroupements nationaux

Ces regroupements se sont accélérés depuis 1985, tout particulièrement parmi les cabinets les plus importants et dans les pays où, jusqu'alors, la profession était la moins concentrée. Voilà pourquoi, en France, par exemple, le chiffre d'affaires nécessaire pour figurer parmi les cinq principaux bureaux de comptables est passé de 100 millions de francs (environ 20 millions de $ CAN) en 1984 à 300 millions (60 millions de $ CAN) en 1989. Les principales raisons de ces recoupements sont le désir des cabinets d'améliorer leur présence géographique sur le plan national, d'élargir la gamme de leurs compétences et enfin, l'élément peut-être le plus important, de renforcer leur position de départ pour négocier une adhésion à un des réseaux des «six grands». On observe ce genre de mouvements dans l'ensemble des pays de la CE.

4.2 La réorganisation des professions à l'échelle nationale

Comme dans le cas des avocats d'affaires, le processus d'internationalisation en cours et l'approche de l'échéance d'une ouverture jugée à terme inévitable entraînent un assouplissement de la réglementation dans les pays était la plus contraignante. Les principales mesures visent à permettre la création de sociétés à caractère plus capitaliste et l'émergence de firmes multidisciplinaires dans des cas qui lui étaient refusés auparavant.

4.3 Les installations à l'étranger et la création de réseaux

Les installations à l'étranger sont une des réponses avancées par les différents cabinets nationaux pour satisfaire aux nouveaux besoins de leurs clients établis à l'étranger. Par opposition aux réseaux dont nous parlerons plus loin, les installations à l'étranger permettront de continuer à servir le client dans sa langue, en utilisant les mêmes procédés et de ne pas le laisser s'éloigner. Elles permettent également à des cabinets de taille moyenne de créer leur propre réseau international sans devoir s'associer avec l'un des géants mondiaux.

L'autre façon de répondre aux nouveaux besoins de la clientèle consiste précisément à s'intégrer à l'un des réseaux internationaux des «six grands».

4.4 Le renforcement de la suprématie des «six grands»

Le tableau suivant illustre la croissance des «six grands» (à l'époque les «huit grands») sur les divers continents entre 1982 et 1988. L'Europe est de loin le continent ayant déclaré la plus forte croissance, soit 60 %. Le nombre de bureaux y dépasse maintenant celui de l'Amérique du Nord, alors que le nombre des associés qui, en 1982, représentait 50 % du nombre en Amérique du Nord, était passé à 60 % en 1988. Comme le mouvement s'est poursuivi en 1989, il est prévu que, dans l'ensemble de la CE, la plupart des grands cabinets indépendants ne disposant pas actuellement de réseau international rejoindront prochainement l'un ou l'autre des «six grands».

TABLEAU 9

Croissance des «huit grands» par continent

Pays	Nombre de bureaux 1982	Nombre de bureaux 1988	Taux de croissance %	Nombre d'associés 1982	Nombre d'associés 1988	Taux de croissance %
Amérique du Nord	1 042	1 186	14	8 939	11 487	29
Europe	811	1 297	60	4 480	7 085	58
Asie-Pacifique	425	544	28	2 019	3 019	50
Afrique-Moyen Orient	310	357	15	935	1 185	27
Amérique du Sud	217	245	13	691	847	23
TOTAL	2 805	3 629	29	17 064	23 623	38

Source : V.B. Bavishi, *International Accounting and Auditing Trends*, CIFAR, Volume 1.

Les raisons de ce triomphe des «six grands», par opposition à une solution qui aurait vu le rapprochement multipolaire des grands cabinets nationaux, sont multiples. Elles tiennent notamment à :

- La qualité de leur signature internationale. À un moment où les sociétés s'internationalisent et ont de plus en plus recours aux marchés des capitaux, cette qualité devient un facteur de réussite lors d'émissions de nouvelles actions ou d'opérations de restructuration.

- La complémentarité croissante entre cabinets nationaux et internationaux. Il arrivait en effet de façon de plus en plus fréquente que de grands groupes cotés en bourse aient recours à un cabinet national pour la signature de leurs comptes sociaux et à un des «six grands» pour la signature de leurs comptes consolidés.

- La forte présence des «six grands» dans les pays anglo-saxons. En un temps où les entreprises d'Europe continentale s'installent de plus en plus dans ces pays, cette forte présence des «six grands» faisait courir le risque que les entreprises ne basculent totalement de leur côté.

- La puissance des méthodes de travail des «six grands» et leur longue expérience du fonctionnement des réseaux internationaux. Le processus de rapprochement de grands cabinets nationaux aurait été beaucoup plus tâtonnant.

Du côté des «six grands», l'absorption de ces cabinets nationaux leur permet d'étendre leurs champs de compétence dans divers pays et surtout, d'y acquérir une bien meilleure représentation géographique, y compris les régions, alors qu'ils étaient jusqu'à présent essentiellement cantonnés dans les métropoles.

Avec un chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars en 1988, le «septième», Binder Dijker Otte (BDO), vient loin derrière les six grands cabinets. Cependant, ce réseau met en oeuvre une stratégie propre à renforcer ses structures, accroître sa représentation géographique et sa taille, tout en se positionnant sur des marchés particuliers : entreprises de moindre envergure, spécialisation sectorielle et autres. Il en va de même pour le réseau Spicer et Oppenheim. Bien que loin derrière les «six grands», ces deux réseaux connaissent une forte croissance internationale et s'appliquent à poursuivre l'intégration de leurs activités.

D'autres cabinets, de taille moyenne toutefois, tentent de former leur propre réseau en s'appuyant sur de fortes installations nationales ou régionales. Ils courent cependant le risque de voir leur clientèle constamment drainée par le haut par les «six grands», à moins de développer des créneaux bien définis.

TABLEAU 10

Chiffres d'affaires et effectifs des «huit grands», 1985-1988*
(en millions de $US**)

Cabinets	1985 Chiffre d'affaires	1985 Effectifs	1986 Chiffre d'affaires	1986 Effectifs	1987 Chiffre d'affaires	1987 Effectifs	1988 Chiffre d'affaires	1988 Effectifs	C.M.[1](%)
KPMG[2]	1 445	29 900	1 672	32 200	3 250	60 000	3 900	62 500	39,2
Arthur Andersen & Co.	1 574	29 800	1 924	36 100	2 316	39 645	2 820	45 918	21,4
Coopers & Lybrand	1 410	38 000	1 700	38 500	2 000	41 000	2 500	45 000	21,0
Price Waterhouse	1 234	30 400	1 488	32 700	1 804	35 086	2 218	38 535	21,6
Ernst & Whinney	1 185	25 000	1 492	28 800	1 778	31 200	2 191	35 600	22,7
Arthur Young	1 060	26 800	1 160	27 400	1 702	30 800	2 053	33 000	24,7
Deloitte Haskins & Sells	953	24 000	1 188	26 800	1 536	28 930	1 921	31 030	26,3
Touche Ross	973	26 000	1 151	27 500	1 450	30 000	1 840	33 000	23,7

Source : *La profession comptable*, le 17 février 1989.

1 Croissance moyenne (y compris la croissance externe).
2 Né de la fusion, en 1987, de Peat Marwick et de KMG.

* Les «huit grands» sont devenus les «six grands».
** Le dollar américain valait 1,17 $ CAN le 8 juin 1990.

5. LES CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES

Le mouvement actuel de mondialisation des affaires crée un environnement favorable aux cabinets d'experts-comptables canadiens et leur offre ainsi de nouvelles perspectives. Ayant en mains de bons atouts, ceux-ci peuvent recourir à plusieurs types de stratégies pour en tirer parti.

5.1 Les débouchés

Le mouvement général de mondialisation des affaires, la concentration et les remaniements qui l'accompagnent suscitent des demandes de plus en plus nombreuses pour les activités d'audit, comptes consolidés notamment et surtout, de conseil. Voilà pourquoi le secteur des experts-comptables connaît depuis plusieurs années une forte croissance et une bonne rentabilité et que, dans l'ensemble, il ait moins souffert que les autres secteurs de l'économie de la récession du début des années 80.

De façon plus précise, dans la mesure où l'intégration européenne provoque un regain d'intérêt des entreprises canadiennes pour la CE, et des entreprises de la communauté pour le reste du monde, y compris le Canada, elle crée de nouveaux débouchés d'audit et de conseil pour les cabinets canadiens.

5.2 Les atouts des cabinets canadiens

Comme dans le cas des avocats d'affaires, les principaux atouts des cabinets canadiens d'experts-comptables dans la perspective de mondialisation tiennent à leur taille et à leurs méthodes de travail. En effet, la profession étant depuis longtemps fortement concentrée et s'étant développée sur le modèle des cabinets britanniques ou américains, les principaux cabinets disposent de fortes cultures d'entreprise et de méthodes de travail bien structurées tandis qu'ils ont atteint une taille critique leur permettant d'investir dans les nouvelles activités de conseil : organisation, recrutement, services informatiques et autres. Ces remarques revêtent toute leur pertinence si l'on compare la situation canadienne à celle des pays d'Europe continentale, Pays-Bas exclus, qui de ce point de vue accusent un net retard.

5.3 Les stratégies possibles

Le nouveau contexte impose deux types d'objectifs aux grands cabinets :

- accroître leur présence nationale et internationale afin de pouvoir «suivre» leurs clients;
- accroître leur taille et leurs moyens afin de pouvoir investir dans une gamme de plus en plus vaste de conseils.

Pour y arriver, ils doivent élaborer plusieurs types de stratégie :

- se renforcer à l'échelle provinciale, d'où le mouvement d'absorption de petits cabinets régionaux par les grands cabinets de chaque province;
- acquérir une envergure nationale et internationale :
  - en procédant à des installations directes dans les autres provinces,
  - en effectuant des rapprochements avec des cabinets d'autres provinces ou d'autres pays,
  - en s'intégrant aux réseaux des «six grands».

L'installation directe dans les autres provinces, tentée par certains cabinets à partir de la fin des années 70, ne semble pas avoir apporté les résultats escomptés.

Comme en Europe, l'intégration aux réseaux des «six grands» est une solution qui ne manque pas d'arguments favorables : elle donne aux cabinets qui la retiennent une dimension nationale et internationale

et permet aux «six grands» de déborder de leur installation principalement ontarienne pour acquérir une envergure réellement pancanadienne. Enfin, du fait des conséquences d'Europe 1992 notamment, les «six grands» ont le vent dans les voiles et prennent une place croissante à l'échelle internationale. Il n'est donc pas étonnant qu'ils aient absorbé récemment plusieurs grands cabinets restés jusqu'alors indépendants. Le mouvement semble donc irréversible.

D'autres cabinets ont jusqu'ici décidé de rester indépendants face aux «six grands» et de recourir à des stratégies plus décentralisées, plus ciblées sur certaines niches de marché, misant sur un rapprochement avec ceux qui, dans les autres provinces et les autres pays (États-Unis et CE), sont dans la même situation au sein d'autres réseaux existants (BDO, Spicer & Oppenheim, Grant Thornton et autres).

Par rapport aux «six grands», ces réseaux respectent davantage la spécificité et l'autonomie de décision des divers cabinets membres. Au Canada, ils évitent la centralisation des pouvoirs à Toronto et adoptent volontiers des stratégies régionales. De ce fait, ils reçoivent un certain appui des pouvoirs provinciaux et de tous ceux qui visent à conserver une certaine autonomie en matière de décision économique dans les provinces et dans les régions.

Les stratégies de créneau visent précisément à valoriser ces fortes présences régionales, à élaborer des services personnalisés adaptés aux besoins des entreprises de taille moyenne et à cibler le développement international sur des zones qui ont certaines affinités avec la province d'installation. Ainsi, les cabinets québécois concentrent leurs efforts de développement international sur la Nouvelle-Angleterre, la France et l'Europe méditerranéenne qui ont certains points communs en affaires avec le Québec.

Pour les raisons que l'on a énumérées à propos de la suprématie des «six grands», une telle stratégie serait sans doute impossible pour des cabinets dont la clientèle est formée de très grandes entreprises, très internationalisées et présentes dans les bourses étrangères. Mais la clientèle des grands cabinets situés hors de Toronto est précisément formée, presque exclusivement, d'entreprises de taille moyenne ou petite, intéressées par la mise en place de services locaux et personnalisés et adaptés à leurs besoins particuliers. Ceci vaut tout particulièrement pour les activités de conseil auprès d'entreprises moyennes dont les besoins ne sont pas identiques à ceux des très grandes entreprises, et qui requièrent notamment un plus grand suivi et une participation active du consultant, jusqu'à l'étape de la mise en oeuvre.

Par rapport aux cabinets européens, le principal atout des cabinets canadiens qui choisissent cette stratégie est leur taille. Elle leur donne une masse critique favorable à l'investissement dans de nouvelles activités de conseil et à la recherche d'alliances internationales susceptibles de déborder des réseaux d'experts-comptables.

La vulnérabilité de cette stratégie par rapport à celle qui consiste à se regrouper dans les réseaux des «six grands» a déjà été soulignée. En revanche, elle répond à la double spécificité de l'économie canadienne, à savoir un tissu productif principalement formé d'entreprises de taille moyenne ou petite et un caractère régional très prononcé. C'est ce qui fait sa force.

ANNEXES

ANNEXE A :

UN EXEMPLE DE CONCENTRATION SOUS LA HOULETTE DES «HUIT GRANDS»

- **Janvier 1988 : annonce du regroupement Secor-Fra et GDV sous la dénomination Guérard Viala avec date de prise d'effet au 1er octobre 1989;**

- **Janvier 1988 : confirmation du regroupement KPMG et départ de Frinault Fiduciaire pour se joindre à Arthur Andersen & Co.;**

- **Février 1988 : rapprochement entre ACL Audit (membre de Coopers & Lybrand International) et Pavie et Associés;**

- **Septembre 1988 : rapprochement entre Hsd-Arthur & Young et La Villeguérin Audit et La Villeguérin Conseils;**

- **Février 1989 : confirmation de l'intégration de Péronnet Gauthier & Associés dans Guy Barbier-Arthur Andersen & Co.;**

- **Février 1989 : annonce du projet de rapprochement entre Salustro Vincent Gayet et Seec-Reydel Blanchot;**

- **Avril 1989 : annonce du rapprochement de Calan Ramolino et Associés et de Fae et Audit et Performance. Adhésion du nouveau cabinet au réseau Spicer & Oppenheim;**

- **Mai 1989 : annonce de l'intégration de Frinault Fiduciaire dans l'ensemble Guy Barbier-Arthur Andersen & Co.;**

- **Juin 1989 : annonce du rapprochement du Befec et de Petiteau Scacchi et Associés (membre de Price Waterhouse).**

Source : *La profession comptable*, n° 78, 23 juin 1989.

ANNEXE B :

LES RÉSEAUX INTERNATIONAUX DES CABINETS FRANÇAIS

(juillet 1989)

Cabinets	Chiffre d'affaires (en millions de FF)***	Effectifs	Réseau international
Befec/Petiteau Scacchi**	510	919	Price Waterhouse
Helios Streco Durando/ La Villeguérin/Castel Jacquet*	482	900	Ernst & Young
Guy Barbier/Frinault Fiduciaire*	405	666	Arthur Andersen & Co.
De Bois Dieterlé et associés-Payer-Parex-Montagne**	334	688	Deloitte Ross Tohmatsu
ACL Audit*	320	650	Coopers & Lybrand
KPMG Fiduciaire de France*	294	596	KPMG
Guérard Viala*	232	490	Réseau propre
Salustro Reydel et associés**	175	327	Pas de réseau international
Calan Ramolino et associés	135	290	Spicer & Oppenheim
Cabinet R. Mazars	105	190	Réseau propre

Note : Classement provisoire au 30 juin 1989 sur la base des chiffres d'affaires de l'année 1988.

* Rapprochement achevé.
** Rapprochement en cours.
*** Le franc français valait 0,21 $ CAN le 8 juin 1990.

NOTES

1. Des avocats canadiens ont fait le commentaire suivant : «Il est à noter cependant que le droit canadien a trouvé un créneau international, notamment pour les émissions d'euro-obligations pour le compte d'émetteurs canadiens. Malheureusement, en dépit de la possibilité de faire application du droit canadien en ce domaine, subsistent de nombreux cas où ces émetteurs canadiens, y compris les gouvernements, n'exigent pas le recours au droit canadien».

2. Elle est citée dans le rapport de Jean-Claude Coulon : *Les professions juridiques de service aux entreprises dans l'Europe de 1992*, étude réalisée pour le Commissariat Général du Plan, Paris, novembre 1988.

3. Source : *La profession comptable*, n° 78, le 23 juin 1989.